

PDCA

LEAN-VÆRKTØJET FOR HELE ORGANISATIONEN ...

Af Uddannelseschef Henning Aaberg, EUC Lillebælt

På alle niveauer i virksomhederne er der fokus på, at problemstillinger og gode ideer skal frem i lyset og resultere i løbende forbedringer, nye standarder og dermed styrket konkurrenceevne. Transformationen fra "Tanke til handling" i form af en brandslukning giver i mange tilfælde ikke det forventede positive resultat, og derved tabes nye tiltag på gulvet. Hvorimod den strukturerede fremgangsmåde med LEAN-Værktøjet "PDCA" vil sikre, at forbedringspotentialet udnyttes optimalt i arbejdet med problemløsning og de gode ideer. Fundamentet for en god "PDCA" kultur bør skabes med uddannelse og træning samt en PDCA virksomheds standard, som understøttes af vedholdenhed på alle niveauer. På konferencen den 30. november 2017 i Nyborg vil du selv få en praktisk smagsprøve på PDCA uddannelse/træning ved en workshop med EUC Lillebælt.

"PlanDoCheckAction" modellen eller hjulet blev skabt af Walter Sheward (1891-1967) i 1930'erne, og blev senere videreudviklet af Dr. Edwards Deming (1900-1993). PDCA bliver også mange steder betegnet som "Demings forbedrings hjul" eller "Deming Cycle".

PDCA-Værktøjet/Hjulet er en visuel struktureret fremgangsmåde at arbejde med problemløsning eller ideer og hypoteser på i forhold til målrettede løbende forbedringer på alle niveauer. Samtidig er det også en form for praktisk læringscyklus i virksomheden og en god metode til at skabe ejerskab for løbende forbedringer. Hjulet skal også ses som illustrationen på en løbende proces eller rejse, forstået på den måde, at jo flere gange der løbes rundt i hjulet jo flere erfaringer samt bedre og bedre løsninger opnås og

mere læring/erfaring. Der tages typisk udgangspunkt i en erkendt problemstilling og/eller en ide/hypotese fra en medarbejder, team, projektgruppe mv. med potentiale for en målbar forbedring. Der gennemføres en analyse, og ud fra den udarbejdes der en projektplan med milepæle og tilhørende aktiviteter og resurser samt mål efter "SMART-Modellen". For at skabe accept er det en forudsætning, at alle de berørte og involverede er informeret inden planen sættes i værk. Efter at planen er gennemført undersøges det, om de forventede resultater er opnået, og i givet fald hvorfor ikke. De gode resultater skal forankres som en fremtidig virksomheds standard og dermed sikre, at dette bliver ny rutine. Hvis problemet eller ideen/hypotesen ikke har resulteret i de forventede resultater gentages "PDCA" pro-

cessen. Travlhed og manglende kendskab til PDCA kan i nogle tilfælde resultere i, at problemer eller ideer/hypoteser bliver implementeret som "Snuptagsløsninger". Det betyder, at der ikke bliver fulgt op på, om det har haft den ønskede effekt eller om forbedringen kunne anvendes andre steder. Det skal også gerne modvirke de negative kulturen, at "Den som råber højest får ret" eller "Den hurtige løsning gennemføres" mv., som i mange tilfælde kun er symptombehandling i stedet for eliminering af det reelle problem.

"P for PLAN" Med udgangspunkt i en problemstilling eller ide/hypotese analyseres og planlægges det, hvilke aktiviteter der skal iværksættes hvornår og med allokering af resurser samt forventede mål.



"D for Do" Aktiviteterne under "PLAN" gennemføres/afprøves.

"C for Check" Resultater af aktiviteterne kontrolleres og analyseres i forhold til, om målene under "PLAN" er opnået.

"A for Act" Hvis målet er opnået implementeres den forbedrede standard. Hvis ikke, returneres til "PLAN" med justering og iværksættelse af nye aktiviteter og mål.

Mulighederne for uddannelse/kurser i LEAN og LEAN-Værktøjer generelt og specifikt PDCA er mangfoldige i forhold til varighed, niveau, pris mv. I forhold til medarbejder i AMU-målgruppen (ufaglært og faglærte) med tilhørende VEU-Godtgørelse er her relevante links:

- www.amukurs.dk
- www.efteruddannelse.dk
- www.iu.dk/public/dokumenter/01.PDF_bladreformat/AMU-pjecer/2017MaalrettedeKurser.pdf
- www.iu.dk/public/dokumenter/01.PDF_bladreformat/AMU-pjecer/04.19_Folder_lean_korekort_2016.pdf
- www.veug.dk/borger/veugodtgoerelse

Et samlet kursusforløb er "Industriens LEAN-Kørekort", som består af fire AMU LEAN kurser med en samlet varighed på 10 kursusdage. Der arbejdes teoretisk og praktisk med LEAN for at medarbejderne opnår en forståelse for LEAN og LEAN-Værktøjer for at kunne bidrage i virksomhedens LEAN-proceserne, samt understøtte arbejde med produktivitet og konkurrenceevne. ●



CV
HENNING AABERG

Henning Aaberg er Uddannelseschef ved EUC Lillebælt, hvor han gennem en årrække har arbejdet med kompetenceudvikling af ufaglærte og faglærte produktionsmedarbejdere inden for industrien. Han er en erfaren underviser inden for både teknik og LEAN mv., og har deltaget i udvikling af mange efteruddannelseskurser og erhvervsuddannelserne industrioperatør og procesoperatør. Henning Aaberg har deltaget i mange uddannelses- og kompetenceudviklingsprojekter med enkelt virksomheder, brancher og arbejdsgiver og -tager organisationer.

TOYOTA KATA

– HVAD ER DET EGENTLIG
TOYOTA GØR?

Morten Jacobsen, Lean Akademiet

Lean har sin rod i Toyota Production System og har gennem de sidste mange årtier bredt sig til hele verden. 100.000'er af virksomheder og organi-

sationer arbejder i dag med en eller anden grad af Lean.

Mange virksomheder, der arbejder med Lean, skaber markante forbedringer. Men for flertallet har oplevelsen været, at når de første forbedringer er etableret, går udviklingen i stå. Virksomhederne oplever ikke det samme som Toyota, at forbedringen bliver til løbende forbedringer, der er en integreret del af kulturen i virksomheden. Hvad er det, der gør forskellen på Toyota og de fleste andre virksomheder?

Årsagen ser ud til at være, at vi ensidigt har arbejdet med de Lean-værktøjer, der er synlige og lette at håndtere. Vi har forsømt at fokusere på den ikke-synlige del af Toyotas system. Den usynlige del er reelt den væsentligste del, når en Lean-virksomhed skal ska-

be en løbende forbedringskultur, hvor det falder medarbejderne naturligt at arbejde med Lean-værktøjerne som en integreret del af den daglige drift.

Det er præcis forskellen på Toyota og de fleste andre Lean-virksomheder. Toyota formår at arbejde både systematisk og videnskabeligt med forbedringer, således at der genereres konstant ny viden, og løsninger der passer til kulturen. Metoden kalder vi for Toyota Kata, og metoden består i grove træk af to dele, nemlig Improvement Kata og Coaching Kata.

FORBEDRINGER MED IMPROVEMENT KATA

STEP 1:

Det første trin i processen med forbedringskata er, at vi bryder virksomhe-



CV
MORTEN FRIIS
JACOBSEN

Uddannet ingeniør ved Danmarks Tekniske Universitet
Partner i Lean Akademiet.

Morten står bag Danmarks første Toyota Kata implementering og har siden hen været ansvarlig for Toyota Kata transformationer i nogle af landets største virksomheder.

dens vision ned i udfordringer. Alle teams skal have konkrete udfordringer, som danner retning for alle forbedringer. Lean handler ikke om at fjerne tilfældigt spild, men derimod om at skabe løsninger som gør en forskel. Udfordringer må gerne være ambitiøse og måske også virke urealistiske. Men husk på at markante ændringer og forbedringer ikke kan realiseres, hvis vi gør, som vi plejer at gøre. Kvantespring kræver, at vi tænker anderledes – vi skal altså tænke løsninger uden for vores komfortzone.

STEP 2:

Trin to i processen er omhyggeligt at beskrive den nuværende situation. Beskrivelsen skal gennemføres sammen med de involverede i det område, vi vil arbejde med. Beskriv hvad der skaber værdi for kunderne, medarbejderne og virksomheden, hvad gennemløbstiden er, hvad værditiden er, hvilken servicegrad kunderne tilbydes o.s.v. Man kan sige, det er indsamling af data, der gør os i stand til at tale faktuel om vores forhindringer og formulere nye mål.

STEP 3:

Trin tre består i at fastlægge et nyt delmål, som fører mod den endelige udfordring. Et delmål er et udtryk for en af de sten, som vi skal op til for at bestige hele bjerget. Det er en vigtig pointe i Toyota Kata, at der er en grænse for, hvor langt ud i fremtiden vi kan forudse. Et delmål ligger udenfor vores videnshorisont, og vi kan altså ikke se hele vejen til delmålet. Det tvinger os ud i en usikkerhedszone, hvor vi har mulighed for at lære nye ting. Delmålet tjener også det formål, at vi ikke arbejder os i en forkert retning i for lang tid.

STEP 4:

Det fjerde og sidste trin består i, at vi lister alt det, der forhindrer os i at nå delmålet. De forhindringer udforskes systematisk, én af gangen, med PDCA-metoden (Plan, Do, Check, Act). I Kata laver vi små, hurtige eksperimenter og forsøg, som genererer ny læring. Medarbejderne udvikler nye færdigheder og opnå ny forståelse på daglig basis. Således bliver vi hele tiden i stand til at træffe bedre beslutninger og nå nye delmål.

TRÆNING MED COACHING KATA

I sport og musik foregår træningen under observation og vejledning af en erfaren træner/ lærer. Uden lærer/ træner får vi ikke indlært de rigtige metoder og teknik. Hjerneforskning viser også, at den mest effektive måde at udvikle nye adfærds- og tænkemåder er at øve sig hver dag og ikke bare en gang imellem.

Coaching Kata involverer en træner/ lærer/coach, der træner eleven i den nye adfærd ved, i forbindelse med Forbedrings Kata og gennemførelsen af hvert trin i P-D-C-A forbedringerne, at stille fem Coaching Kata spørgsmål.

Coaching gennemføres hver gang, der er gennemført et P-D-C-A trin. Resultatet af det gennemførte tiltag angives på resultattavlen. Holdet evaluerer, hvad de lærte af dette trin, og coachen spørger til, hvad det næste tiltag skal være.

Som coach skal der skabes trygge rammer, så deltagerne i forsøget nemmere kan bevæge sig ud af komfortzonen og tænke ud af boksen. Vi bliver nødt til at bevæge os ud i ukendt farvand, hvis vi skal udvikle nye idéer og løsninger. En anden vigtig opgave for coachen er ikke at diktere, hvad holdet skal gøre. De skal selv drive processen, og coachen skal blot hjælpe med at skabe refleksion og bevidsthed. Coach og team er ofte uenige, og det resulterer bare i, at man går ud og efterprøver tingene. Forsøgene er meget enkle, det handler om at efterprøve, hente data og blive klogere.

HVORFOR VIRKER TOYOTA KATA?

"Kata" er et begreb fra japansk kampsport, og betydningen i denne sammenhæng er: Træning af en ny adfærd, så det til sidst bliver en del af virksomhedens kultur. Når vi skal skabe en kultur, er der flere ingredienser, som skal tilsættes; systematik, efterspørgsel og begejstring.

I Kata arbejder vi med at skabe en daglig rutine til lederne, så disse kan coache medarbejderne til at lære fra små forsøg, ligesom vi arbejder med at

skabe begejstring igennem mange små kontinuerlige successer.

Der er mindst fire elementer, som vi vil pege på, der spiller afgørende roller for, at Toyota Kata er en effektiv metode til at skabe en forbedringskultur.

Det er:

- **Måltrettet og fokuseret:** Forbedringsarbejdet er styret i en bestemt retning, der er i overensstemmelse med den overordnede forretningsstrategi. Det sikrer, at forbedringerne skaber den rette værdi, og at forbedringstiltag støtter op om hinanden. I traditionel kaizen er der en tendens til, at de forbedringsidéer, som organisationen bringer til torvs, stritter i alle mulige retninger, og at forbedringsarbejdet derfor bliver mere tilfældigt og mindre måltrettet.

- **Ud af komfortzonen:** Toyota Kata fokuserer på at bringe de involverede ud af komfortzonen, så de forsøger, der bliver udført, er resultatet af nytænkning og ikke resultatet af "sådan-plejer-vi-tænkning". Forudsætningen for, at det kan lade sig gøre, er, at ledelsen formår at skabe trygge rammer, hvor medarbejderne har tillid til, at det ikke kun er tilladt at fejle, det er ligefrem godt at fejle, fordi fejl er en kilde til værdifuld læring.

- **Systematisk coaching:** Den systematiske og strukturerede coaching er en vigtig ingrediens i succesopskriften. Kultur bliver ikke skabt i mødelokaler og i power point-præsentationer. Det bliver skabt ude på gulvet, hvor mennesker arbejder og interagerer i praksis. Det er derfor også her, ledelsen skal foregå. Coaching er en katalysator, der skal inspirere til refleksion og bevidsthed om fremgangsmåden og sikre kvalitet i forbedringsarbejdet.

- **Sand inddragelse af medarbejdere:** Toyota Kata er forbedringsarbejde ude på gulvet. Det bliver skabt af medarbejderne, og det foregår hos og blandt medarbejderne. Det skaber tilfredshed og begejstring i organisationen. ●

KAIZEN

– EN SAMURAIKULTUR

Af Kurt Schlott, Jysk Kaizen

Kaizen betyder forandringer til det bedre med små skridt. Filosofien stammer fra den gamle samuraitradition, hvor den enkelte samuraikriger hele tiden skal øve sig for at blive bedre.

Denne kultur har i mere eller mindre grad altid været en del af den japanske befolkning.

Efter 2. verdenskrig lå en stor del af Japans produktion i ruiner. I 1950'erne kom Edwards Deming til Japan for at afholde en række forelæsninger om, hvordan en videreudvikling af den japanske Kaizenkultur kunne omsættes og implementeres i produktionsmiljøet og dermed skabe forbedring.

Han foreslog, at alle business processer skulle analyseres for at identificere årsager til variationer, som skaber variationer på kundens produkt.

Værktøjet, som processerne skulle analyseres med, var PDCA-modellen (Plan, Do, Check, Act). Den japanske industri tog det til sig, og derefter gik det stærkt for Japan.

I den vestlige verden opdagede man først, at japanerne kunne noget som var helt enestående, da man i 90'erne begyndte at analysere alle data over vejhjælp på den tyske Autobahn. Japanske biler var dem, der kørte klart længst uden vejhjælp. Derefter begyndte man at afkode japanerne, hvorfor havde japanerne så meget bedre styr på bilernes kvalitet?

I Danmark ville man også forbedre kvaliteten, og derfor blev ISO systemerne indført i mange virksomheder op gennem 90'erne. Samtidig var man også inspireret af den japanske forandringskultur Kaizen, da man ikke kun ønskede at forbedre kvaliteten, men også lønandelen, da høje lønninger begyndte at koste på konkurrenceevnen.

Først forsøgte virksomhederne at hænge postkasser op, hvor medarbejderne skulle komme med forslag til forbedringer. Man troede, at det kunne være med til at skabe en forandringskultur. Men de fleste måtte sande, at

det ikke virkede. Medarbejderne var ganske enkelt ikke trænet i at komme med forbedringsforslag, og desuden var det grænseoverskridende for mange medarbejdere at formulere et skriftligt forslag.

Vi er lige nu i en periode hvor alle i virksomheden, lige fra den ledende medarbejder til den menige, skal lære hele Kaizen/lean værktøjsskassen. De største udfordringer er, at få det omsat til konkrete forbedringer og få overbevist skeptikere, ellers forbliver kulturen i virksomheden mere eller mindre den samme.

Jeg har implementeret forbedringer i store som små virksomheder i mere end 15 år. Min klare holdning er, at det skal indøves gennem workshops – Se det som fodbold, det læres jo heller ikke i et lokale med Power Point!

Workshoppen skal typisk have et tema: 5S, flow, celle, SMED, kvalitet, leveringssikkerhed osv. På workshoppen



lærer deltagerne de værktøjer, som er relevante for dem, og samtidig kan de se dem anvendt på konkrete eksempler fra deres hverdag. En anden fordel ved at arbejde med værktøjerne via workshop er, at man lynhurtigt opdager, hvem der er forandringer, imod eller ligeglade. Den typiske fordeling er 20% for, 20% imod og 60% er ligeglade. Det er workshoplederens opgave at få ændret indstillingen hos cirka halvdelen af de personer som er ligeglade, så 50% er for forandring, 20% imod og 30% ligeglade. De 50% vil herefter overbevise de andre stille og rolig, det er her kulturforandringen sker!

Efter workshoppen er det vigtigt at holde "dampen oppe" med opfølgingsworkshops. Her er det godt at anvende Deming' PDCA-model. Er planen (Plan) gennemført (Do), hvad var resultatet (Check) og hvad så nu (Act). Er resultatet blevet som vi ønskede det eller skal der igangsættes endnu et forløb med PDCA-modellen. Ved hver

forbedring er det vigtigt at få integreret forandringerne, så der sker en forbedring af standarden og samtidig sikre, at man ikke "ruller tilbage" til samme niveau igen. Se figuren nedenfor.

På den måde bliver medarbejdere trænet i at finde og implementere forbedringer. De kan samtidig se forbedringernes effekt på deres område/afdeling, og ofte "går der sport" i at finde nye forbedringer. Et sikker tegn på at kulturen er ved at være en forbedringskultur er, når andre områder efterspørger, hvornår er det vores tur?...

Hvis man får skabt en forbedringskultur, hvor alle medarbejdere arbejder på at gøre virksomhedens processer mere transparente, hurtige og fleksible, så vil det hurtigt kunne ses i øget topelinje og forbedret bundlinie.

Held og lykke med implementeringen. ●



CV
KURT SCHOLTZ

Maskinmester og maskiningeniør, har været produktionschef flere steder.

Har siden 2002 drevet Jysk-Kaizen, som bl.a. arbejder med implementering af Lean, Kaizen og forandringskultur. Også hjælp til med alle former for produktionsoptimering, udformning af produktionsstrategier og sparring til produktionsledelsen er ydelser i Kurts repertoire. Se mere på www.jysk-kaizen.dk

ANTROPOLOGI OG KVALITET

– VÆRDIEN AF OHNOS CIRKEL TIL PROCESOPTIMERING

Af Konsulent Anette Friis Hansen, Storm Management – House of Six Sigma

Man skal ikke undervurdere kunsten; 'at lære at se, hvor man kigger'. I Japan har man endda et ord for denne evne; Kizuki. Vi har en tendens til at tage vores omverden for givet – og det indebærer også vores processer. Vi ser ikke altid de ting der sker lige foran os, fordi vi ikke aktivt fokuserer på det, og fordi vores virkelighed bliver 'selvfølgelig' for os. At kende vores processer, de ting vi gør, er yderst væsentlig for at kunne optimere og effektivisere vores arbejdsgange og performance. Vi skal lære at se og forstå vores processer. Og her kommer Ohnos cirkel ind i billedet – en simpel observationsøvelse fra Lean Six Sigma verdenen der hurtigt kan fortælle os noget om hvad vi gør (og hvad vi tror vi gør).

OHNOS CIRKEL ØVELSEN – SÅDAN GØR DU:

Du skal bruge: Kridt (eller tape), blyant og papir.

- Tegn en cirkel på gulvet nær interesseområdet (brug evt. tape eller en hulapring).
- Stil dig i cirklen.
- Flyt dig ikke ud af cirklen, ikke

engang for at stille et spørgsmål, bare observer.

- Iagttag så objektivt som muligt og nedskriv alt hvad du ser.
- Noter problemer, ting du undrer dig over, ting du ikke forstår såvel som positive iagttagelser. Husk også at nedskrive helt banale handlinger og situationer, de kan senere vise sig at have stor betydning for (in)effektiviteten af processen.
- Når du begynder at finde mønstre i den observerede adfærd, og disse gentager sig, er det tid til at afrunde øvelsen – som så efterfølgende kan udvides med de 5 H'er.

Inden øvelsens opstart skal du altid huske at oplyse, hvorfor du står der. Indvi dine kolleger i opgaven. Det er ikke spionage med skjulte bagtanker. Fortæl f.eks. at du er interesseret i at lære om dine kollegers arbejdsgang, da du mangler indsigt heri. På den måde gør du dig selv til lærlingen, den fremmede, som ønsker at tage ved lære af situationen, og så er du knap så intimiderende.

I begyndelsen vil folk undre sig over din tilstedeværelse, og sandsynligvis

ændre sin adfærd, men jo længere tid du står der, jo mere vil dine kollegaer også begynde at falde ind i deres vanlige rytmer – og processen bliver tydeligere.

Du kan observere alle steder. Produktioner, butikker, kontorer mm. Mange vil sandsynligvis finde øvelsen en smule skør, og det kan kræve mod at stille sig ud på den måde. Men prøv den, og du vil blive overrasket over, hvor meget du egentlig kan se, ved blot at kigge koncentreret og systematiseret.

OHNOS CIRKEL OG ANTROPOLOGIEN – NY VIDEN OM DINE PROCESSER

Erkendelsesinteressen i Ohnos cirkel læner sig i stor udstrækning op ad den antropologiske; nemlig at forstå mennesker og sociale processer. Som antropolog ville du sandsynligvis ikke tegne en cirkel på gulvet og observere derfra, men du ville stadig udvælge et observeringspunkt og nedskrive de fænomener der udspiller sig i situationen.

I antropologien plejer man at sige, at der ønskes en viden om: det folk siger de gør, og det folk faktisk gør. En talt



CV
ANETTE FRIIS
HANSEN

Anette Friis Hansen / Konsulent hos Storm – House of Six Sigma.

Anettes kernekompetencer ligger i arbejdet med kvalitet og procesoptimering gennem antropologiske indsigter og metoder. Hendes tidlige samarbejder med LEGO koncernen under sin uddannelse, muliggjorde den ellers atypiske kombination mellem antropologien og den til tider statistik-prægede Lean og Six Sigma verden. I dag arbejder hun som konsulent for Storm – House of Six Sigma, hvor hun fortsætter med at bruge sin humanistiske baggrund til at skabe nye perspektiver på procesoptimering og kvalitet.

og handlende viden, kombineret med den måde observatøren selv opfatter situationen.

Metoden kaldes *deltagerobservation*, og kan kort forklares ved, at man både deltager i de sociale processer man søger at forstå (spørger ind til dem og prøver det på egen krop), og samtidigt observerer processerne på afstand. Vi tilføjer altså her et ekstra element til Ohnos cirkel, nemlig et deltagende element, som samlet giver os tre indsigter til procesforståelsen:

1. Hvordan ser processen ud udefra? – en observeret viden.
2. Hvad fortæller de involverede om processen? – en italesat viden.
3. Hvordan opleves processen på egen krop? – en oplevet/sanset viden.

Ordet deltagerobservation er et oxy-moron (en selvmodsigelse), da deltagelse fordrer nærhed og observation fordrer distance. Men det er netop kombinationen af de to der tilvejebringer en indsigt i henholdsvis det talte, det handlende og det oplevede – og dermed giver et mere nuanceret og virkelighedsnært billede af det observerede, altså processerne.

Vores processer har det med at blive 'selvfølgelige' for os. Når vi først har fundet en rytme i vores arbejdsgang bliver det ofte normen for fremtidig adfærd. Det er altså 'selvfølgelighederne' vi er ude efter at identificere. De fænomener der er så velkendte for os, at vi ikke længere stiller spørgsmålstegn ved dem. Gennem Ohnos Cirkel og deltagerobservation tvinger vi vores hoveder til at se, og forholde os til, processerne på nye måder. Målet er at tænke ud over vores 'selvfølgeligheder', og begynde at danne os et overblik over vores styrker og svagheder.

Vi skal dog lige huske, at observationer er personbårne. Ingen ser det samme. Så vi skal ikke tro, at vi efter vores observationsøvelse har set dagens lys og nu kan forstå og optimere hele processen. En central pointe er, at vi skal være enige om, hvordan vores processer ser ud. Observationsøvelserne skal derfor i højere grad ses som værktøjer til sammen at kunne identificere processerne.

SÅ HVORFOR OBSERVERER VI?

Observation vil uden tvivl hjælpe dig til at forstå dine processer bedre. Og når

du kan forstå dine processer, kan vi også begynde at se hvilke typer spild og andre ineffektiviteter der ligger i processerne.

Vi kan reelt begynde at forbedre på vores kvalitet, og generelt blive mere kvalitetsbevidste, fordi vi nu har et skarpe billede af, hvordan vores virkelighed ser ud. Måske opdager du en gentagne kommunikationsbrist mellem dine kolleger eller afbrydelser i arbejdsgangene, nedslidt udstyr der forsinker flowet eller unødvendige arbejdsprocesser i form af overflødige kontrolsystemer eller manuelle opgaver som kunne standardiseres. Mange gange forudsætter kvalitetsforbedringer, at vi ser, hvor vi kigger.

Vi bliver ofte blinde for mange af hverdags-spildtyper, som i sidste ende har stor betydning for vores processers effektivitet og succes. Med disse indsigter i mente, virker det måske ikke så underligt, at langt størstedelen af fejl er forårsaget af svaghed i processerne.

Så tag skridtet. Bevæg dig ud i din organisation. Observer, lyt, nedskriv, analyser og forbedre din kvalitet! ●